

Speciale

LUCI E OMBRE DEL DIGITALE

21 I CRESCENTI LATI OSCURI
"SOFT" DEL DIGITALE

27 CORPORATE GOVERNANCE
E CYBER-RISK:
UNA NUOVA SFIDA

29 CULTURA DIGITALE
E SOFT SKILLS
PER LA GESTIONE
DEL CAMBIAMENTO

31 I CINQUE
PECCATI
AMBIENTALI
DEL DIGITALE

33 IL RISCHIO
DELLA DITTATURA
DELLE POLICY

SPECIALE LUCI E OMBRE DEL DIGITALE



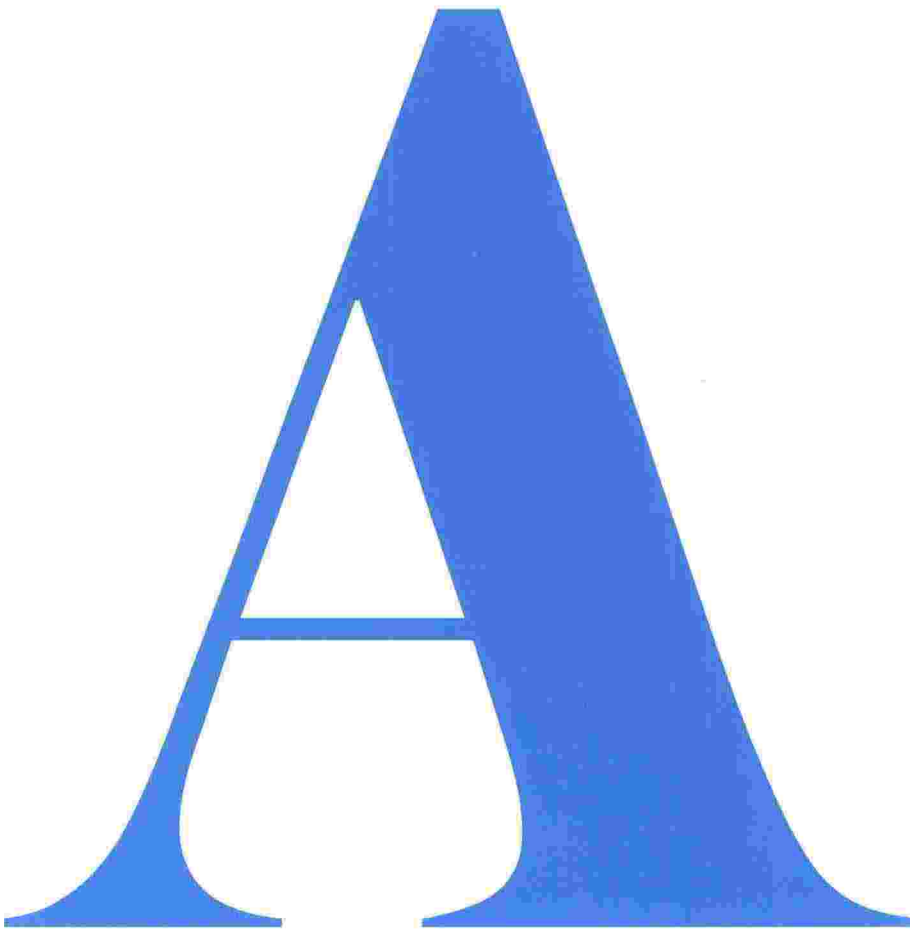
I CRESCENTI LATI OSCURI “SOFT” DEL DIGITALE

22 HARVARD BUSINESS REVIEW MAGGIO 2018

Dopo oltre dieci anni di crescita a ritmi esponenziali, grazie a piattaforme, strumenti e servizi di cui persone, aziende e istituzioni si avvalgono in misura sempre crescente, da qualche tempo si è iniziato a prendere coscienza delle dimensioni problematiche del digitale. In questo Speciale, esperti di aree e discipline diverse discutono alcune tra le principali di queste dimensioni, che investono economia, finanza, società e diritto, ma anche psicologia e ambiente. Ne emerge un quadro inquietante, di cui la maggior parte degli interessati è tuttora scarsamente consapevole.

DI ANDREA GRANELLI

SPECIALE LUCI E OMBRE DEL DIGITALE



Alla fine di marzo 2018 sono capitati tre fatti importanti, che danno una prospettiva chiara sul fatto che le dimensioni problematiche del digitale non sono relative solo alla cybersecurity e al suo uso militare. Lo scandalo Facebook/Cambridge Analytica relativo all'uso improprio, per fini elettorali, dei profili personali di oltre 50mila utenti iscritti a Facebook; un incidente dove una macchina Uber senza conducente (pur in presenza di un tester ... per gestire le evenienze) ha ucciso un passante (anche se era di notte e la signora è apparsa improvvisamente in mezzo alla strada); e la decisione di Amazon di quasi raddoppiare il prezzo dell'abbonamento di Amazon Prime (dove la società è monopolista a livello mondiale) senza fornire all'atto della decisione e comunicazione ai

propri clienti servizi aggiuntivi. Anche gli ultimi numeri del "Bad Ads Report" sulla pubblicità-spazzatura sono significativi: nel 2017 Google ha cancellato 3,2 miliardi di annunci che violavano le norme della compagnia, oltre 400mila siti non sicuri e 66 milioni di contenuti "trick-to-click". Secondo un calcolo approssimato sono stati rimossi 100 spot irregolari al secondo. I lati oscuri del digitale sono purtroppo in crescita. La recente ri-pubblicazione di un mio libro sull'argomento – ad appena quattro anni dalla prima edizione – mi ha costretto a usare un titolo che rincarasse la dose: *Il lato (ancora più) oscuro del digitale. Nuovo breviario per (soprav)vivere nell'era della Rete* (Franco Angeli, Roma, novembre 2017). Ma di quali problemi stiamo parlando? Non tanto (o meglio non solo) della

cybersecurity, ma di aspetti più soft che, nonostante la parola tenda a suggerirlo, non sono meno concreti o dannosi. Ad esempio:

- I primi danni delle criptomonete (bitcoin e simili).
- La presa del potere degli algoritmi.
- Il degrado dei social media (bullismo, odio ...).
- L'affermazione della post-verità.
- L'escalation terroristica grazie al digitale.
- La mercificazione dell'intimità e fine della privacy.
- La fine del lavoro.

Le cause sono molte: un po' perché la tecnologia è sempre più potente e diffusa, e quindi potenzialmente pericolosa, ma soprattutto perché se ne è parlato pochissimo, certamente non a sufficienza. Vuoi per l'omertà dei fornitori di soluzioni digitali, vuoi per l'incompetenza velata di "buonismo utopico" di molti sedicenti evangelisti, vuoi per la paura di molte grandi aziende di ammettere di essere cadute in qualche trappola digitale. Ad esempio, Uber ha recentemente ammesso di aver subito oltre un anno fa il furto dei dati relativi a 50 milioni di clienti e 7 milioni di autisti ed ha addirittura pagato un riscatto di 100mila dollari per avere indietro i dati. La sprovvedutezza di fronte a questi fenomeni appare ancora più chiaramente nel comunicato ufficiale di Uber, che "garantisce" che non sono stati trafugati altri dati come i numeri delle carte di credito, i numeri della sicurezza sociale o i dettagli sui viaggi effettuati dai clienti.

Ma a non si tratta di farsi prendere dal panico né di mettere la testa sotto la sabbia per non guardare, bensì di avere una consapevolezza matura e il più possibile esaustiva del fenomeno, punto di partenza obbligato per ogni forma di cura e prevenzione. Occorre ri-conoscere i rischi, per evitarli ma il digitale sa camuffarsi molto bene. Sembra quasi che Baudelaire pensasse al digitale quando scriveva che «l'astuzia

più grande del diavolo è convincerci che non esiste».

In questo Speciale i contributi di Aldo Bisio, Roberto Maglione, Massimo Marino, Carlo Alberto Pratesi e Guido Scorza svelano altre dimensioni soft dei lati oscuri, di cui spesso non siamo neanche a conoscenza nonostante gli impatti siano già rilevanti. Queste dimensioni problematiche vanno quindi conosciute per essere evitate o prevenute. Ma la loro analisi dettagliata è utile per altri motivi:

- 1. Il lato oscuro è strutturale e non accidentale.** Osserva Paul Virilio: «La tecnologia crea innovazione ma, contemporaneamente, anche rischi e catastrofi: inventando la barca, l'uomo ha inventato il naufragio e scoprendo il fuoco ha assunto il rischio di provocare incendi mortali».
- 2. Il lato oscuro aiuta ad avvicinarsi al digitale:** il «sentir dire» che esistono rischi ma non avere nessuna idea della forma e modalità che possono assumere inibisce i processi educativi.
- 3. Il lato oscuro mette in luce cause e meccanismi profondi e meno apparenti di uno specifico fenomeno:** ad esempio, i medici studiano le persone affette da specifiche patologie "menomanti" per capire con maggiore profondità il funzionamento normale (e le "potenzialità") degli organi collegati a quello malato.
- 4. Il lato oscuro è il prodotto di una grande creatività ...** che va studiata e "purificata": spesso i "wrongdoer" del digitale (come li chiama *The Economist*) sono particolarmente creativi. Perfino una parabola del Vangelo ne "loda" le doti: «Il padrone lodò quell'amministratore disonesto, perché aveva agito con scaltrezza. I figli di questo mondo, infatti, verso i loro pari sono più scaltri dei figli della luce» (Lc 16,1-13).

Poiché il lato oscuro è strutturale all'innovazione, ne è il suo rovescio, non possiamo semplicemente "eliminarlo". Dobbiamo innanzitutto identificarlo

(e qui si esplicano tutte le potenzialità del discernimento), poi padroneggiarlo senza cadere nelle sue maglie e, infine, se possibile trasformarlo in creatività positiva: sublimarlo diceva Sigmund Freud, quando descriveva la capacità dei grandi artisti di trasformare pulsioni aggressive in creatività artistica. Prendiamo ad esempio Skype: soluzione comoda – a distanza di click – che rischia di impoverire e banalizzare gli incontri faccia a faccia. Ma usando con abilità e coniugandolo con specifiche azioni per "ri-aricchire" la dimensione interpersonale (ad es. vedere la persona a pranzo ...), può diventare addirittura più efficace (non solo efficiente) rispetto ai tradizionali incontri *de visu*.

Per padroneggiare con efficacia il digitale e non essere dominati serve dunque un cambio di mentalità (o perlomeno un mutamento di prospettiva) sul ruolo della tecnologia che da benefica e ineluttabile deve essere considerata problematica e orientabile. Un cambio di mentalità, dunque, che crei non solo consapevolezza ma muti i comportamenti e spinga all'azione (per lo meno a qualche forma di azione) per costruire un nuovo rapporto con la tecnologia più adulto e meno polarizzato (tra *tecnofan* e *tecnofobici*) in grado di discernere fra buona e cattiva tecnologia e desideroso (in modo non solo velleitario) di poterne orientare l'evoluzione. Anche la **repulsione per ogni forma di mediazione**, che il digitale sta rendendo apparentemente possibile, riporta la centralità (e ingenuità) dell'esperienza diretta, considerata da costoro come l'unica esperienza degna di nota poiché si basa sulla piena fiducia nei nostri sensi. Democrazia diretta, vendita diretta, enciclopedia senza editori, religione senza mediatori... è un ritorno a un modo di pensare pre-scientifico che non considerava valida l'osservazione scientifica mediata da strumenti (che avrebbero potuto manipolarne i risultati) né il contributo degli esperti come

depositari di un sapere non accessibile a tutti.

Per questi motivi dobbiamo ridare una nuova centralità alle scienze umane – o meglio alle *Digital Humanities*. La lezione di Adriano Olivetti – ripresa da Steve Jobs – è sempre più centrale: dobbiamo lavorare all'incrocio tra le tecnologie e le scienze umane. Solo così riusciremo a "usare bene" il digitale... altrimenti sarà lui a "usare" noi. È da queste conoscenze che parte il rimedio poiché – come scrive il poeta Friedrich Hölderlin – «dove c'è il pericolo cresce anche ciò che salva».

CHE FARE DUNQUE?

Dobbiamo infine notare che l'uso del digitale assomiglia più a un processo biologico che a un fenomeno meccanico: nel caso dell'utilizzo di una macchina, fin che funziona la usiamo; non appena si rompe ce ne accorgiamo immediatamente e la ripariamo per poter continuare a usarla. Nel caso di un sistema biologico, invece, la cosa è molto diversa: nutrire un corpo è indispensabile, ma se esageriamo con il nutrimento il corpo incomincia a ingrassare e progressivamente si intossica... e spesso si auto-inganna pensando di stare ancora bene. Questo meccanismo è esattamente quello che accade, ad esempio, con la posta elettronica: la maggior parte delle persone che riceve fiumi di mail (spesso più di 200 al giorno) non pensa generalmente di essere intossicata dall'informazione, ma elabora tecniche per convivere con questo fenomeno e non per "curarsi" e ridisegnarlo. Per questi motivi le metafore biologiche incominciano a popolare il mondo digitale: ecosistema digitale, viralità, digital de-tox ...

Non dobbiamo dunque buttarci a capofitto nel digitale, ma neanche evitarlo come la peste. Dobbiamo imparare ad attraversare gli ambienti digitali, e talvolta abitarli, seguendo un viatico costruito su tre gruppi di azioni:

1. un metodo disciplinato per educarsi

Per padroneggiare con efficacia il digitale e non esserne dominati occorre un cambio di mentalità, o perlomeno un cambio di prospettiva, sul ruolo della tecnologia.

al digitale e utilizzarlo in modo opportuno;

2. alcuni strumenti che rafforzano la nostra produttività ed efficacia lavorativa;
3. un gruppo di fonti informative (che possono variare con l'ambito lavorativo) e che ci assicurano qualità, ricchezza e autenticità.

Il metodo che ci aiuta a comprendere il digitale e usarlo in modo opportuno agisce su quattro dimensioni:

- **consapevolezza:** sapere che ci sono molte dimensioni problematiche poiché il rischio è strutturale e nasce insieme all'opportunità. Fino a non molto tempo fa i fornitori ICT hanno fatto di tutto per negare le criticità del digitale. Quando sorgeva un problema si trattava di un'eccezione, un errore di programmazione facilmente riparabile oppure, più frequentemente, di una colpa dell'utente ignorante e digitalmente analfabeta;
- **dimestichezza:** creare una vera intimità con il digitale che si sviluppi dall'uso frequente, consapevole e ragionato. Quando c'è intimità ci

mettiamo più facilmente in allarme; ad esempio quando il computer rallenta, quando non dà risposte usuali, quando una notizia è scritta in modo strano, quando un sito ha un URL anomala;

- **pensiero critico:** non fidarsi di tutto quello che i fornitori di soluzioni digitali, app o servizi web ci propongono. Non dobbiamo né essere creduloni né fare gli struzzi ignorando i potenziali problemi e pericoli; serve ciò che Jack Welch chiamava "sano scetticismo";
- **pratiche di controllo periodico e consapevole:** misurare quanto tempo stiamo al computer, quanto ne dedichiamo alla navigazione senza meta e se le informazioni che troviamo sono le "migliori possibili". Man mano che il digitale si moltiplica e si propaga entrando in tutti gli aspetti della nostra vita, l'auto-assessment diventa sempre più importante.

Ovviamente non basta un metodo, servono anche strumenti idonei. Alcuni fanno ormai parte della strumentazione quotidiana di ciascuno di noi. Pensiamo ai due ambienti più importanti: la su-

ite di Microsoft (Word, Excel, Powerpoint, Access) e quella di Google (mail/rubrica, calendario, Drive/drop box), oppure lo smartphone con cuffie/microfono che consente di telefonare con le mani libere... L'uso di questi strumenti è ormai molto frequente, ma gli esperti surclassano i neofiti nell'efficacia dell'utilizzo.

Altri strumenti incominciano a diventare indispensabili: pensiamo all'home banking, alla firma digitale e al cassetto digitale (per i professionisti e gli imprenditori di PMI), a Doodle (per fissare con facilità le riunioni con più persone), allo Scan/OCR per estrarre testo da qualsiasi fonte digitale e ad alcune App pensate per la produttività individuale. Ma anche il cosiddetto "sé digitale", uno spazio web personale che archivia, organizza e rende accessibili le nostre informazioni e i contenuti che ci hanno più colpito e interessato.

E infine ciascuno di noi deve selezionare un gruppo di fonti informative (che possono variare con l'ambito lavorativo) che ci assicurano qualità, ricchezza e autenticità. Ognuno può avere le sue; l'importante è che vengano scelte e valutate prima del loro uso, confrontandole in modo obiettivo con le possibili alternative. Nel mio caso, i siti che frequento con periodicità sono la Treccani (e non Wikipedia), TED, il blog del World Economic Forum, HBR.org, www.mckinsey.com e il sito web del Sole24Ore. Alcune opzioni sono a pagamento mentre altre richiedono solo una iscrizione.

La rivoluzione digitale è inarrestabile e continuerà a offrirci straordinarie opportunità; i suoi lati oscuri sono dunque destinati a crescere di pari passo con l'innovazione. Non si tratta di ignorarli né di allontanarci dal digitale sognando un ritorno a un'era pre-moderna; ma servono un viatico, strumenti adeguati e fonti informative di qualità. Solo così potremo "usare al meglio il digitale" ed evitare che sia lui a usarci. ☺

 **ANDREA GRANELLI** è fondatore di Kanso ed esperto di innovazione digitale.